

# LÓCUS DE CONTROLE, COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E DESEMPENHO DE PEQUENAS EMPRESAS

## LOCUS OF CONTROL, ENTREPRENEURIAL BEHAVIOR AND PERFORMANCE OF SMALL BUSINESSES

### **CRISTIANO DE OLIVEIRA MACIEL**

*Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR).  
Professor do Grupo Educacional Uninter e pesquisador da  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná.  
Rua Professor Fernando Moreira, 124, ap. 706, Centro – Curitiba – Paraná – Brasil – CEP 80410-120  
E-mail: crmaciel.adm@gmail.com*

### **CAMILA CAMARGO**

*Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR).  
Professora do Grupo Educacional Uninter e pesquisadora da  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná.  
Rua Professor Fernando Moreira, 124, ap. 706, Centro – Curitiba – Paraná – Brasil – CEP 80410-120  
E-mail: caca.adm@gmail.com*

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é relacionar os seguintes elementos: comportamento empreendedor, *locus* de controle e desempenho organizacional. A fase inicial consistiu em entrevistas em profundidade para auxiliar na tarefa de construção do instrumento de coleta de dados. A fase complementar consistiu na obtenção de dados por meio de um *survey* aplicado em uma amostra não probabilística de lojistas de pequeno porte que atuam no varejo de vestuário em Curitiba (PR). Após a obtenção dos dados, aplicou-se a técnica de modelagem de equações estruturais para o teste das relações entre os construtos. Foi possível observar influência negativa de *locus* de controle externo sobre desempenho, influência positiva de *locus* interno sobre comportamento empreendedor e influência também positiva do comportamento empreendedor sobre o desempenho organizacional. Por fim, merece destaque, no artigo, a capacidade de o *locus* interno de controle potencializar a influência do comportamento empreendedor sobre o desempenho.

## PALAVRAS-CHAVE

*Locus* de controle; Comportamento empreendedor; Desempenho; Pequenas empresas; Varejo.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to relate the constructs: entrepreneurial behavior, locus of control and organizational performance. The initial phase consisted of interviews to assist in the task of building the questionnaires for collecting data. The second stage consisted in obtaining data through a survey applied in a non-probability sample of small businesses that serve retail of clothing in Curitiba (PR). After obtaining the data, it was applied the technique Structural Equation Modeling for the test of relations between constructs. Of the tested relations

was possible to observe negative influence of external locus of control on performance, positive influence of internal locus on entrepreneurial behavior and also positive influence of entrepreneurial behavior on organizational performance. Finally deserves emphasis the capability of internal locus of control to enhance the influence of entrepreneurial behavior on organizational performance.

## KEYWORDS

Locus of control; Entrepreneurial behavior; Performance; Small businesses; Retail.

## 1 INTRODUÇÃO

Mais recentemente, o campo de estudos sobre empreendedorismo tem sido duramente contestado em relação a alguns de seus pressupostos mais centrais (IRELAND; REUTZEL; WEBB, 2005; SHARMA; CHRISMAN, 1999; SHANE; VENKATARAMAN, 2000, 2001; STEVENSON; JARILLO, 1990). Por essa razão, Shane e Venkataraman (2000, 2001) ressaltam a necessidade de delimitar de forma cada vez mais clara aspectos individuais que possam estar relacionados ao comportamento empreendedor, bem como os resultados desse comportamento, visando a uma melhor identificação dessa área de pesquisa.

Com o propósito de verificar os antecedentes do comportamento empreendedor, alguns trabalhos têm apontado as características da personalidade do indivíduo como variáveis preditoras de tal comportamento, sobretudo a noção de locus de controle (BEGLEY; BOYD, 1987; BOYDSTON; HOPPER; WRIGHT, 2007; CALLADO; GOMES; TAVARES, 2006; COOPER; DUNKELBERG, 1986; KAUFMANN; WELSH, BUSHMARIN, 1995; MUELLER; THOMAS, 2001).

O construto locus de controle tem sido compreendido como a crença do indivíduo em relação à porção de controle de seu próprio destino. O entendimento do conceito ainda pode ser ampliado com a consideração de duas de suas principais dimensões constituintes: 1. locus de controle interno e 2. locus de controle externo (BOYDSTON; HOPPER; WRIGHT, 2007).

Logo, os estudos que têm se prestado a verificar a relação entre locus de controle e comportamento empreendedor apresentam como resultado, quase que invariavelmente, relação positiva entre locus interno e comportamento empreendedor, e relação negativa entre locus externo e empreendedorismo. Já no que concerne aos resultados do comportamento empreendedor, o foco de

vários pesquisadores tem sido dirigido para a questão do desempenho organizacional (SARKAR; ECHAMBADI; HARRISON, 2001; NAMAN; SLEVIN, 1993; WIKLUND; SHEPHERD, 2003, 2005).

A partir da observação desses dois elementos relacionados ao comportamento empreendedor (locus de controle e desempenho), foi desenvolvido o seguinte objetivo de pesquisa: avaliar a relação entre locus de controle, comportamento empreendedor e desempenho de organizações de pequeno porte do varejo de vestuário da região central de Curitiba (PR). Esse setor foi escolhido principalmente por sua importância na economia nacional e pela facilidade de acesso para o desenvolvimento da pesquisa.

Após esta introdução ao objetivo do estudo, a estrutura do artigo segue com apontamentos mais gerais acerca dos elementos empreendedorismo, locus de controle e desempenho. Na sequência, são apresentadas as hipóteses de pesquisa, a metodologia empregada no trabalho, a análise dos dados, a discussão dos resultados e as considerações finais.

## 2 COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Shane e Venkataraman (2000) afirmam que a definição de empreendedor como alguém que inicia um novo negócio é insuficiente para uma compreensão mais adequada do termo. Esses autores sustentam que diferentes indivíduos têm acesso a oportunidades em graus variados de qualidade. Consequentemente, esse tipo de atributo que diferencia os indivíduos empreendedores dos não empreendedores na sociedade é, no mínimo, questionável.

Cooper e Dunkelberg (1986) reconhecem que o proprietário de um pequeno negócio pode ser ou não um empreendedor e argumentam em favor do uso da noção de graus de empreendedorismo (*degree of entrepreneurship*). Vale salientar que, ao adotar esse raciocínio, é necessário que o pesquisador focalize principalmente as atividades estratégicas (comportamento) envolvidas na estruturação daquilo que se toma sob o rótulo de empreendedorismo ou comportamento empreendedor. Nesses termos, além de aspectos individuais, uma organização empreendedora constitui-se por práticas estratégicas inovadoras, bem como se assenta na lógica da busca de lucratividade e crescimento como objetivos centrais.

Dessa forma, o comportamento empreendedor pode ser pensado de uma perspectiva que contemple iniciativa, inovação e comportamento da firma baseado em oportunidades (BIRKINSHAW, 1997; BROWN; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001; GALUNIC; RODAN, 1998; JACOBSON, 1992).

Nesses termos, o empreendedorismo é definido como algo que “[...] envolve atos de criação, renovação ou inovação organizacional que ocorre dentro ou fora de uma organização existente” (SHARMA; CHRISMAN, 1999, p. 17). Essa definição adiciona elementos às noções de descoberta e exploração de oportunidades ao dar espaço também para a inclusão da inovação e da iniciativa como elementos nucleares do comportamento empreendedor.

A iniciativa é definida como um compromisso em ser proativo no que concerne ao avanço em novas maneiras de uma organização usar ou expandir seus recursos (BIRKINSHAW, 1997). A inovação é definida como mudança radical que altera as regras que condicionam operações de uma indústria (GALUNIC; RODAN, 1998). O comportamento da firma baseado em oportunidades reflete uma lógica de reconhecimento e exploração de oportunidades no ambiente, independentemente das características da organização (BROWN; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; STEVENSON; JARILLO, 1990).

Em decorrência da delimitação mais clara de tais características relacionadas ao comportamento empreendedor, surgiram novos questionamentos quanto ao papel dos atributos da personalidade dos empreendedores. E a partir dessa atenção voltada à personalidade do indivíduo, o conceito de *locus de controle* tem assumido importância central nessa área de pesquisa (BOYDSTON; HOPPER; WRIGHT, 2007; CALLADO; GOMES; TAVARES, 2006; KAUFMANN; WELSH; BUSHMARIN, 1995; MUELLER; THOMAS, 2001).

### **3 DEFINIÇÃO E FORMAS DE MENSURAÇÃO DE LÓCUS DE CONTROLE**

*Locus de controle* não é um conceito novo. A expressão tem origem no livro *Social learning and clinical psychology*, publicado no ano de 1954 por J. B. Rotter (KAUFMANN; WELSH, BUSHMARIN, 1995; LOOSEMORE; LAM, 2004). Desde então, o construto tem servido como objeto de análise e também como fator explicativo para a variação de uma série de variáveis dependentes em estudos de diversas disciplinas, tais como psicologia (FERGUSON, 1993; OLIVER; JOSE; BROUGH, 2006; SPECTOR, 1988; TAMAYO, 1989), administração de recursos humanos (ABBAD; MENESES, 2004; LEGERSKI; CORNWALL; O’NEIL, 2006; NG; SORENSEN; EBY, 2006; PASQUALI; ALVES; PEREIRA, 1998; SPECTOR, 1992) e empreendedorismo (BOYDSTON; HOPPER; WRIGHT, 2007; CALLADO; GOMES; TAVARES, 2006; KAUFMANN; WELSH; BUSHMARIN, 1995).

Em relação a esses estudos, é possível perceber que o conceito tem passado por certa evolução no desenvolvimento de distintas medidas desde sua apresentação inicial (LINDBLOOM; FAW, 1982). As escalas de mensuração mais comuns são: 1. de Rotter, 2. de Nowicki e Strickland e 3. de Levenson.

As escalas de Rotter e de Nowicki e Strickland têm estrutura unidimensional em sua origem, e a de Levenson tem estrutura com três dimensões, ou seja, as duas primeiras escalas apresentam um único componente principal na análise fatorial, o que resulta num escore global de *locus de controle*, enquanto a escala de Levenson apresenta composição fatorial de três dimensões: 1. controle interno, 2. controle pelo poder de outros e 3. acaso. Na área de empreendedorismo, também têm sido utilizadas com frequência escalas com duas dimensões: *locus interno* e *externo* (BOYDSTON; HOPPER; WRIGHT, 2007; KAUFMANN; WELSH, BUSHMARIN, 1995).

Na literatura, a dimensão *locus de controle interno* aparece como elemento associado de forma positiva ao comportamento empreendedor, enquanto a dimensão *locus de controle externo* apresenta associação negativa (MUELLER; THOMAS, 2001).

Quanto à definição constitutiva, pesquisadores têm definido o construto *locus interno de controle* como

[...] a crença pessoal de que alguém tem influência sobre seus resultados por meio de suas aptidões, esforços, ou habilidades; enquanto *locus de controle externo* é a crença de que forças externas controlam seus resultados (KAUFMANN; WELSH, BUSHMARIN, 1995, p. 44).

A associação desse conceito ao comportamento empreendedor se deve à observação de que a direção e intensidade do *locus de controle* influenciam significativamente tal comportamento ou atitude. Indo além, os efeitos positivos de um *locus interno* se associam a maior ambição, motivação, sucesso na carreira profissional, aprendizagem no trabalho e desempenho organizacional. Já um exemplo de efeito negativo para as organizações é o aumento na probabilidade de ocorrência de comportamento oportunista (LOOSEMORE; LAM, 2004; OLIVER; JOSE; BROUGH, 2006; SPECTOR, 1992).

O *locus de controle externo* tem sido associado a uma maior efetividade de líderes. Indivíduos que sustentam a crença de que o seu sucesso depende mais de fatores externos do que internos frequentemente apresentam maior consideração para com seus liderados. Outro resultado positivo associado ao *locus de controle externo* é a capacidade de lidar com eventos inesperados (LOOSEMORE; LAM, 2004).

Loosemore e Lam (2004, p. 388), com base nos trabalhos de J. B. Rotter, ainda afirmam que indivíduos com um *locus* interno de controle poderão: 1. estar atentos a oportunidades no ambiente para aumentar a possibilidade de atingir seus objetivos; 2. se engajar em ações de desenvolvimento de seu ambiente; 3. colocar maior ênfase no esforço para alcance dos objetivos; 4. ser mais inclinados ao desenvolvimento de suas próprias habilidades; 5. fazer mais perguntas; e 6. lembrar-se de mais informações em comparação às pessoas com um *locus* externo de controle. Por consequência, Begley e Boyd (1987) apontam também a necessidade de compreender a relação *locus* de controle e desempenho.

## 4 DESEMPENHO EM PEQUENAS EMPRESAS

Neste tópico do artigo, a intenção é evidenciar conexões teóricas de comportamento empreendedor, *locus* de controle e desempenho de organizações de pequeno porte. Nesse sentido, é possível apontar o estudo de Begley e Boyd (1987) em que os autores investigaram a associação entre características psicológicas, como *locus* de controle e desempenho. Os resultados do referido estudo indicaram associação estatisticamente significativa entre os atributos psicológicos dos 239 empreendedores envolvidos no levantamento e o desempenho de suas organizações, porém tal associação foi relativamente baixa. De acordo com Boydston, Hopper e Wright (2007), o *locus* de controle exerce influência sobre a atenção a novas oportunidades ambientais, condicionando o nível e a qualidade da aprendizagem individual.

Quanto às relações entre comportamento empreendedor e desempenho, diversas pesquisas têm apresentado associações estatisticamente significativas entre esses elementos (SARKAR; ECHAMBADI; HARRISON, 2001; NAMAN; SLEVIN, 1993; WIKLUND; SHEPHERD, 2003, 2005). Naman e Slevin (1993) encontraram relação entre desempenho, estilo empreendedor, características internas e características ambientais externas de 82 organizações manufatureiras nos Estados Unidos. Wiklund e Shepherd (2005) analisaram a hipótese de influência da orientação empreendedora sobre o desempenho. Os resultados do estudo com 413 respondentes confirmaram a hipótese dos autores.

Outra justificativa para a inclusão do desempenho em meio a esses outros construtos se assenta no argumento de que esse critério é parâmetro altamente institucionalizado para avaliação do resultado de organizações comerciais na sociedade contemporânea. Quanto às suas origens, a valorização do nível de desempenho econômico parece ter suas raízes no conceito de eficácia, que

é tratado mais apropriadamente no campo da teoria das organizações (HALL, 2004). Entretanto, na literatura de estratégia, a eficácia tem sido restringida à sua dimensão econômica (HALL, 2004) e se assentado no conceito de desempenho ou vantagem competitiva (VASCONCELOS; CYRINO, 2000; BRITO; VASCONCELOS, 2004).

Dada sua importância, diferentes abordagens têm se prestado a explicar a heterogeneidade de desempenho com base em modelos teóricos bastante contrastantes, como a análise estrutural da indústria, a teoria dos recursos, a escola austríaca e a perspectiva das capacidades dinâmicas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Em face dessas variadas fontes de explicação, diversos pesquisadores têm proposto formas de mensuração dos principais preditores do desempenho. Brito e Vasconcelos (2004), por exemplo, propuseram um modelo de regressão em que a variável dependente que serviu como parâmetro do desempenho foi a razão entre lucro operacional e ativos totais.

Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que a mensuração do desempenho pode ser realizada de maneira quantitativa e qualitativa. Em sua dimensão quantitativa, o desempenho organizacional pode ser verificado por meio do retorno sobre os ativos, o investimento, as vendas e o capital acionário. Em sua forma qualitativa, uma empresa pode avaliar se os seus produtos são superiores, inferiores ou equiparáveis aos do ano anterior ou ainda comparar seus produtos com os dos concorrentes. Outra forma de mensuração de natureza tanto qualitativa quanto quantitativa é o *benchmarking* competitivo, uma análise de “[...] desempenho de uma empresa pelo desempenho das melhores empresas do setor” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 348).

Barney (1996) defende que múltiplas abordagens serão úteis e necessárias no exame do desempenho organizacional. Contudo, o autor oferece uma série de alternativas de mensuração sobre uma abordagem que define organização como uma associação de ativos produtivos para obtenção de vantagens econômicas. Nessa abordagem, Barney (1996, p. 31) desenvolve uma

[...] definição conceitual de desempenho organizacional que compara o valor que uma organização cria usando seus ativos produtivos com o valor que os proprietários desses ativos esperam obter.

Dessa forma, tem-se aí já um primeiro parâmetro para a mensuração de desempenho, a expectativa dos proprietários.

Nesse sentido, uma organização pode apresentar desempenho normal, acima do normal ou abaixo do normal, de acordo com as expectativas daqueles

que controlam os recursos. Outra medida de desempenho é a sobrevivência das organizações. Considerando a amplitude do período de tempo da sobrevivência de uma organização, seria possível indicar um primeiro resultado de desempenho da organização (BARNEY, 1996). A partir desse indicador, a mensuração de desempenho para pequenas empresas talvez possa ser verificada por meio da probabilidade de continuidade do negócio. Como adverte o autor, é relativamente fácil para pequenas empresas encerrar seu negócio em comparação a grandes empresas.

Outra medida de pouca utilização é a visão de desempenho de múltiplos *stakeholders* (CHAKRAVARTHY, 1986). Essa forma de mensuração é estabelecida por meio da avaliação das atividades e pelo resultado da organização com base nas expectativas de cada elemento em relação à organização. As audiências mais comuns desse conjunto de múltiplos *stakeholders* são consumidores, colaboradores, gerentes, executivos de alto escalão, fornecedores, parceiros, controladores do capital, credores, qualquer elemento que controle algum tipo de recurso importante para a organização e a sociedade como um todo (BARNEY, 1996).

Dess e Robinson Jr. (1984) ampliam a discussão sobre a mensuração de desempenho de forma qualitativa quando da ausência de medidas objetivas. Esses pesquisadores realizaram levantamento em organizações privadas para examinar a utilidade de medidas subjetivas quando são encontrados problemas na obtenção de dados objetivos. Os dados primários da pesquisa foram levantados por meio de entrevistas com os executivos das empresas.

Os resultados do levantamento de Dess e Robinson Jr. (1984) apontam uma forte e significativa correlação entre medidas objetivas e subjetivas de desempenho. As medidas objetivas utilizadas no estudo foram: 1. taxa de retorno sobre os ativos totais e 2. crescimento em vendas (teoricamente essa medida reflete quão bem uma organização se relaciona com seu ambiente externo). E as medidas subjetivas consistiram na avaliação dos executivos para 1. crescimento total das vendas (considerando o volume percebido das vendas de organizações similares em sua indústria), 2. taxa de retorno sobre ativos totais e 3. desempenho/sucesso global da organização para os últimos cinco anos.

Gimenez (2000) também apresenta uma forma subjetiva de mensuração de desempenho. Em seu trabalho, o autor verificou a relação entre estratégia e desempenho. Observou-se a estratégia por meio do modelo de Miles e Snow (2003), e o desempenho foi mensurado com uma escala de três pontos para a variação percebida nas atividades da empresa (crescimento, estabilidade e decréscimo). O autor também encontrou relação entre as respostas nessa escala e o número máximo de empregados por estratégia adotada. Outros estudos que fizeram uso de medidas subjetivas de desempenho foram os trabalhos de Cane-do e Kruglianskas (1999) e Menna e Rossi (2001).

Em resumo, quando se consideraram os apontamentos acerca das relações teóricas entre *locus* de controle, comportamento empreendedor e desempenho organizacional, foi possível a identificação das seguintes hipóteses de pesquisa:

- H1: *Locus* externo de controle influencia negativamente o comportamento empreendedor.
- H2: *Locus* externo de controle influencia negativamente o desempenho organizacional.
- H3: *Locus* interno de controle influencia positivamente o comportamento empreendedor.
- H4: *Locus* interno de controle influencia positivamente o desempenho organizacional.
- H5: Comportamento empreendedor influencia positivamente o desempenho organizacional.

Para o teste dessas hipóteses, foi proposto um modelo de equações estruturais, conforme será visto na análise dos dados.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para cumprir seu objetivo de estudo exploratório, foi adotado o *survey* como método principal de pesquisa. A vantagem desse tipo de pesquisa é a liberdade em termos de apresentação de achados conclusivos no final do estudo (BABBIE, 1998). O estudo adota corte transversal no que concerne à sua amplitude temporal. O nível de análise é organizacional e a organização serve como unidade de análise (CRESWELL, 2003).

Anterior à fase quantitativa de coleta de dados, foi realizada uma fase qualitativa. Essa fase de natureza qualitativa consistiu na realização de seis entrevistas semiestruturadas com proprietários-gerentes de organizações do varejo de vestuário da região central de Curitiba (PR). As informações obtidas nessa fase do trabalho contribuíram em grande escala para o desenvolvimento do questionário estruturado de coleta de dados, pois os entrevistados foram questionados acerca do que eles entendiam como *locus* de controle interno e externo (a partir dos indicadores da escala), dos indicadores utilizados na avaliação do desempenho de suas empresas e dos itens da escala de comportamento empreendedor. A partir do referencial teórico e das informações das entrevistas, foi dada sequência à construção do questionário.

O instrumento de coleta de dados foi estruturado em quatro blocos de questões: 1. dados pessoais (sexo, idade, estado civil e escolaridade), tempo no negócio e número de funcionários da organização; 2. indicadores de locus de controle; 3. indicadores de comportamento empreendedor; e 4. indicadores de desempenho. Escalas nominais e de razão foram utilizadas para identificar os dados do primeiro bloco de questões.

Os indicadores da escala de locus de controle interno e externo foram desenvolvidos com base na literatura e em entrevistas em profundidade. De acordo com a análise interpretativa das entrevistas (FLICK, 2004), as dimensões interna e externa pareceram ser suficientes para representar o conceito no caso de organizações de pequeno porte. Os quatro indicadores utilizados na mensuração do comportamento empreendedor foram adaptados de Brown, Davidsson e Wiklund (2001), Covin e Slevin (1989) e Atuahene-Gima e Ko (2001), que também utilizaram poucos itens na mensuração desse mesmo construto. Para mensuração do desempenho, utilizou-se uma escala de indicadores subjetivos (considerando variação de desempenho nos últimos dois anos), desenvolvidos com base na literatura e nas entrevistas desenvolvidas antes da pesquisa quantitativa.

Apesar das limitações em comparação a indicadores objetivos, essa forma de mensuração já foi utilizada e validada em outros levantamentos (BARNEY, 1996; CANEDO; KRUGLIANSKAS, 1999; DESS; ROBINSON JR., 1984; MENNA; ROSSI, 2001; NAMAN; SLEVIN, 1993; VENKATRAMAN; PRESCOTT, 1990). Na mensuração dos indicadores de locus de controle, comportamento empreendedor e desempenho, foi utilizada escala de Likert, variando de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente).

O universo da pesquisa envolveu todos os estabelecimentos do varejo de vestuário da cidade de Curitiba. Para a definição da amostra, utilizou-se o critério de número de funcionários. De acordo com o Sebrae (2007) e IBGE (2007), organizações do setor de comércio e serviços com até 9 funcionários são classificadas em microempresas, de 10 a 49 como pequenas empresas, de 50 a 99 como médias, e mais de 99 funcionários como grandes.

Contudo, dada a impossibilidade de uma amostragem probabilística, em razão de tempo e custo, realizou-se uma amostragem por conveniência e julgamento. Foram escolhidas organizações de uma mesma avenida principal do centro de Curitiba e ruas transversais para minimizar os efeitos da localização do ponto de venda sobre o desempenho. Após a coleta de 143 questionários, 13 foram excluídos por número de valores perdidos. Para a análise dos dados, utilizaram-se os pacotes estatísticos SPSS 13.0 e Amos 6.0.

## 6 ANÁLISE DOS DADOS

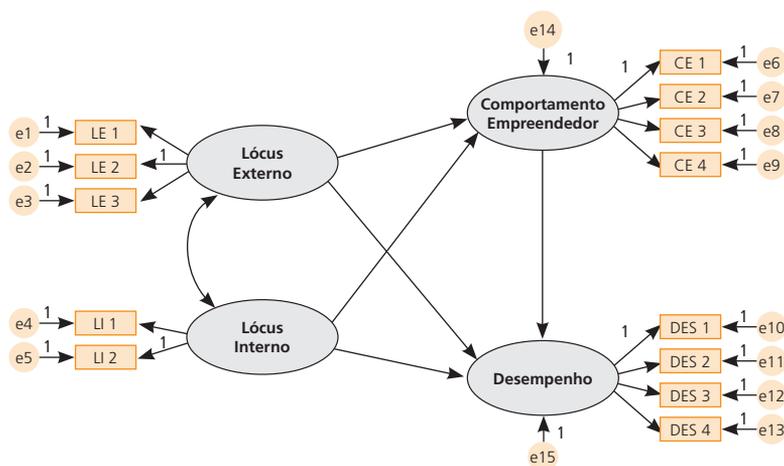
A amostra de 130 proprietários-gerentes da pesquisa se dividiu em 47,30% de sexo masculino e 52,70% de sexo feminino, com média de idade de 38 anos. Em sua maior parte (71,90%), os entrevistados são casados. A escolaridade se concentra mais em segundo grau e superior (completo ou incompleto), e 77% das empresas possuem até 6 funcionários.

Para análise de normalidade, as variáveis intervalares foram submetidas aos testes de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk, porém todas rejeitaram a hipótese de distribuição normal ( $p\text{-value} < 0,001$ ). Contudo, os índices de curtose e assimetria não ultrapassaram  $-0,868$ . Por causa da aproximação da distribuição dos dados com a curva normal, optou-se por empregar as técnicas multivariadas de análise fatorial exploratória (AFE) para avaliar a dimensionalidade das escalas e de modelagem de equações estruturais para o teste das hipóteses. A escala de locus de controle apresentou uma estrutura fatorial bidimensional (um dos indicadores de locus interno apresentou carregamento baixo e foi excluído). Os construtos comportamento empreendedor e desempenho organizacional se mostraram unidimensionais.

Para verificação da validade e confiabilidade das medidas, realizou-se uma análise fatorial confirmatória (AFC) dos fatores identificados na AFE. Foi utilizado o método de estimação de máxima verossimilhança (ML) na aplicação da técnica. O modelo testado na AFC aparece na Figura 1 e os resultados da análise na Tabela 1.

FIGURA 1

### MODELO ESTRUTURAL TESTADO



Fonte: Dados primários no Amos 6.0.

A Tabela 1 apresenta, além do carregamento das variáveis manifestas do modelo (indicadores), os coeficientes de confiabilidade composta e de consistência interna (alfa de Cronbach) dos construtos latentes. Todos os indicadores apresentaram um valor *t* superior a 2,576 (*p-value* < 0,01). Tal assertiva atesta a validade convergente dos construtos, ou seja, cada uma das variáveis manifestas (observáveis) converge na mensuração do construto a que se propõe medir (HAIR JR. et al., 1995). A validade discriminante dos construtos foi assegurada a partir da diferença do valor qui-quadrado para modelos com covariância livre e modelos com covariância afixada em 1.

TABELA 1

RESULTADO DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

INDICADOR	VARIÁVEIS LATENTES	CONFIABILIDADE	ALFA DE CRONBACH
LE 1	0,931 †		
LE 2	0,953 †	0,9201	0,915
LE 3	0,780*		
LI 1	0,736*	0,7668	0,744
LI 2	0,839 †		
CE 1	0,501*		
CE 2	0,738 †	0,6904	0,681
CE 3	0,629 †		
CE 4	0,514 †		
D 1	0,769*		
D 2	0,903 †	0,9175	0,915
D 3	0,875 †		
D 4	0,879 †		

† Carregamentos significativos ao *p-value* < 0,01.

\*Significância não calculada em razão de o parâmetro estar fixado em 1.

Fonte: Dados primários.

Com exceção do alfa de Cronbach para o construto comportamento empreendedor (CE), os índices de confiabilidade composta e consistência interna para locus externo (LE), locus interno (LI) e desempenho (D) estão acima do recomendável (HAIR JR. et al., 1995). Logo, sendo atestada confiabilidade, validade convergente e discriminante das variáveis latentes, o próximo critério considerado se assentou em torno das medidas de ajuste do modelo de equações estruturais completo. As medidas de qualidade consideradas foram: 1. ajuste absoluto (RMR, GFI, RMSEA e *p-value*); 2. ajuste incremental (AGFI, NFI e TLI); 3. ajuste parcimonioso (RFI, IFI e CFI); e 4. ajuste geral (razão entre qui-quadrado e graus de liberdade). De acordo com Hair Jr. et al. (1995), não existe uma definição acerca de quais medidas devem ser avaliadas quanto ao ajuste. Dessa forma, optou-se por apresentar todos os indicadores de ajuste disponíveis no programa Amos 6.0.

Quanto ao ajuste absoluto, o RMR (raiz do resíduo quadrático médio) do modelo é de 0,036. O baixo valor do RMR indica presença de fortes correlações na matriz dos dados. O GFI (índice de qualidade de ajuste) de 0,916 indicou boa qualidade do modelo. O RMSEA (raiz do erro quadrático médio de aproximação) é de 0,049, bem abaixo do valor máximo (0,08) permitido segundo Hair Jr. et al. (1995). O *p-value* (valor de significância) = 0,054 atende ao valor esperado > 0,05 (acima de 0,05), que indica não haver diferença entre a matriz prevista e a matriz real dos dados. Mesmo sendo constatada qualidade de ajuste satisfatória em relação ao ajuste absoluto, os modelos em SEM devem ser avaliados também em relação ao ajuste incremental, parcimonioso e geral. As medidas de ajuste incremental oferecem indicadores comparados com um modelo nulo (modelo de SEM com apenas 1 fator e sem erro de mensuração). Nessas condições, o AGFI (índice ajustado de qualidade de ajuste) é de 0,870 e o RFI = 0,891, logo, sugerem apenas aceitação periférica (HAIR JR. et al., 1995). Entretanto, os indicadores NFI (índice de ajuste normado) = 0,918, TLI (índice de ajuste não normado) = 0,972, IFI (índice de ajuste incremental) = 0,979 e CFI (índice de ajuste comparativo) = 0,979 demonstram boa qualidade. Os valores de  $\chi^2$  (qui-quadrado) = 77,396 e GL (graus de liberdade) = 59 são utilizados no cálculo do qui-quadrado normado. Essa última medida  $\chi^2/GL$  = 1,312 está dentro dos limites recomendados de 1 a 3 (HAIR JR. et al., 1995). O resumo dos indicadores consta na Tabela 2.

TABELA 2

MEDIDAS DE AJUSTE DO MODELO

RMR	GFI	RMSEA	<i>P-value</i>
0,036	0,916	0,049	0,054
AGFI	NFI	TLI	
0,870	0,918	0,972	
RFI	IFI	CFI	
0,891	0,979	0,979	
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	Graus de liberdade (GL)	$(\chi^2)/(GL)$	
77,396	59	1,312	

Fonte: Dados primários.

A última etapa da análise do modelo testado foi avaliar as relações teóricas propostas nas hipóteses de pesquisa. Em relação aos coeficientes padronizados das relações, é importante destacar que as hipóteses  $H_2$ ,  $H_3$  e  $H_5$  foram confirmadas. Logo, foi possível constatar que, ao menos para a amostra pesquisada, o locus externo de controle influencia negativamente o desempenho organizacional ( $H_2$ ). A segunda hipótese do estudo foi confirmada com um  $\beta = -0,186$  e significância de 0,039 ( $t = -2,040$ ). A hipótese ( $H_3$ ) também foi confirmada, reforçando a noção de que o locus interno de controle influencia positivamente o comportamento empreendedor. Esse parâmetro apresentou um  $\beta = 0,271$  e significância de 0,037 ( $t = 2,124$ ). Também foi corroborada a influência positiva do comportamento empreendedor sobre o desempenho organizacional ( $H_5$ ) com um  $\beta = 0,392$  e significância de 0,003 ( $t = 2,978$ ).

Já as hipóteses  $H_1$  e  $H_4$  não foram confirmadas. Dessa forma, pode-se inferir que o locus externo de controle não influenciou o comportamento empreendedor, de forma negativa ou positiva, e que o locus interno de controle também não exerceu influência direta sobre o desempenho organizacional das organizações em análise. A Tabela 3 resume os resultados dos coeficientes padronizados encontrados no modelo de equações estruturais.

TABELA 3

COEFICIENTES PADRONIZADOS PARA AS  
RELAÇÕES PROPOSTAS NO MODELO

( $\gamma$ ) PARÂMETROS	$\beta$	T	SIGNIFICÂNCIA
$\gamma 1 = LE \rightarrow CE$	-0,027	-0,252	0,741
$\gamma 2 = LE \rightarrow D$	-0,186	-2,040	0,039*
$\gamma 3 = LI \rightarrow CE$	0,271	2,124	0,037*
$\gamma 4 = LI \rightarrow D$	0,071	0,685	0,446
$\gamma 5 = CE \rightarrow D$	0,392	2,978	0,003*

\**p-value* < 0,05.

Fonte: Dados primários.

## 7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Um primeiro apontamento acerca dos resultados das análises é quanto à ausência de correlação estatisticamente significativa entre locus de controle externo e interno. Apesar de os dois fatores apresentarem uma correlação negativa  $r = -0,149$ , a associação não é significativa considerando um *p-value* < 0,05. No caso da amostra investigada, talvez um alto escore de locus de controle externo não implique necessariamente um baixo escore de locus interno.

Deve ser ressaltada, todavia, a natureza exploratória do estudo e a necessidade de replicação do modelo em outras amostras para tecer afirmações mais conclusivas. Outro resultado interessante é a correlação entre locus externo e comportamento empreendedor. Os dois fatores têm um coeficiente de correlação ( $r$ ) = -0,059. Além do valor reduzido, a associação também é não significativa, considerando *p-value* < 0,05.

Tais considerações permitem que seja questionado o conteúdo dos indicadores da escala de locus externo de controle. Os itens de mensuração desse fator endereçam apenas a questão da atribuição da sorte em relação à porção de controle de forças externas que é percebida pelo empreendedor. Como apontado anteriormente, a escala de Levenson apresenta um outro fator denominado controle pelo poder de outros (LINDBLOOM; FAW, 1982). Como não se identificou essa dimensão nas entrevistas da fase preparatória, o fator não foi considerado. Todavia, por causa das correlações já comentadas, é prudente que estudos futuros venham a considerar a dimensão controle pelo poder de outros.

No que concerne às demais correlações, todas as dimensões mostraram associação significativa entre elas. Em face dessas correlações, optou-se pelo emprego da técnica de modelagem de equações estruturais para avaliar ajuste do modelo, validade e hipóteses desenvolvidas no estudo. Os resultados da avaliação da qualidade do modelo são aceitáveis, sobretudo considerando o reduzido número de elementos na amostra.

Quanto à validade, confiabilidade e consistência interna das medidas, apenas o fator comportamento empreendedor não apresentou índices acima dos recomendados por Hair Jr. et al. (1995). Entretanto, optou-se por manter a variável latente no modelo por causa da aproximação de tais índices com os níveis sugeridos na literatura, uma vez que a exclusão da variável prejudicaria enormemente o desenvolvimento do artigo.

Mais especificamente em relação às hipóteses da investigação, foi possível verificar que o *locus* externo de controle não mostrou influência sobre o comportamento empreendedor no caso dos indivíduos envolvidos no estudo (H1). Portanto, tais indivíduos não parecem desempenhar um comportamento empreendedor em diferentes intensidades em razão de seu julgamento quanto à influência da sorte nos negócios. Variáveis que talvez possam estar relacionadas a isso são idade e grau de instrução dos entrevistados. Em sua maioria (65%), os entrevistados têm entre 26 e 45 anos e pelo menos 45% têm curso superior. O vigor da idade e o grau de instrução de grande parte dos entrevistados podem estar contribuindo para a confiança e acabando por amenizar o julgamento acerca dos efeitos de uma variável sobre a outra nessa relação causal.

Outra constatação interessante é que o *locus* interno de controle não exerceu influência direta sobre o desempenho organizacional (H4), o que pode ser explicado pela natureza atitudinal (não comportamental) do *locus* interno de controle. Parece razoável que a variável *locus* de controle interno apresente influência sobre o comportamento do empreendedor e não diretamente e de forma linear sobre o nível de desempenho (BEGLEY; BOYD, 1987).

Em relação às hipóteses confirmadas no modelo, foi identificado que o *locus* externo de controle influencia negativamente e de forma direta o desempenho (H2). Assim, empreendedores que atribuem o sucesso nos negócios à questão de sorte apresentaram desempenho inferior em relação à média de desempenho da amostra como um todo. Também foi confirmado que o *locus* interno de controle influenciou o comportamento empreendedor (H3) e que este, por sua vez, influenciou o desempenho organizacional (H5). Verifica-se que um *locus* interno de controle conduz a comportamentos empreendedores e, dessa forma, parece potencializar os efeitos desse comportamento sobre o desempenho, visto que o parâmetro LI → CE tem  $\beta = 0,271$ , enquanto o parâmetro CE → D apresentou um  $\beta = 0,392$ .

Tais achados reforçam os argumentos de Loosemore e Lam (2004) de que indivíduos com um locus interno de controle poderão estar atentos a oportunidades no ambiente para aumentar a possibilidade de atingir seus objetivos e se engajar em ações de desenvolvimento de seu ambiente, despendendo maior esforço no alcance de tais propósitos.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de apontar as principais contribuições da investigação, é adequado levantar as limitações mais centrais do trabalho para que os resultados reportados aqui sejam olhados sempre com cautela. As principais limitações do estudo centram no tamanho da amostra e nas medidas subjetivas de desempenho. Logo, é essencial que sejam realizados novos levantamentos em outros contextos e com amostras maiores. Tal exercício irá contribuir para o processo de validação das escalas desenvolvidas e utilizadas especificamente neste estudo.

Quanto às contribuições do trabalho, pretende-se destacar o desenvolvimento de medidas subjetivas de mensuração de desempenho, de comportamento empreendedor e de locus de controle. Outro ponto a salientar é a perspectiva de análise do comportamento empreendedor adotada no estudo, que contempla iniciativa, inovação e comportamento da firma baseado em oportunidades (BIRKINSHAW, 1997; BROWN; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001; GALUNIC; RODAN, 1998; JACOBSON, 1992) e define tal comportamento como padrões de ações que envolvem atos de criação, renovação ou inovação organizacional (SHARMA; CHRISMAN, 1999).

Além disso, o trabalho traz ainda uma avaliação dos efeitos simultâneos entre diferentes variáveis sobre o desempenho de pequenas empresas (locus de controle e comportamento empreendedor) e destaca o papel do locus interno de controle na amplificação dos efeitos do comportamento empreendedor sobre o desempenho. Como afirmam Boydston, Hopper e Wright (2007), o locus de controle tende a exercer influência positiva sobre a atenção a novas oportunidades ambientais, bem como condiciona nível e qualidade da aprendizagem individual nas organizações.

Vale destacar, entretanto, que outros pesquisadores chamam a atenção para o fato de que as interações entre locus de controle e comportamento empreendedor não ocorrem livres da influência de variáveis moderadoras, como: idade, sexo, estado civil, grau de instrução e até mesmo contexto cultural nacional (KAUFMANN; WELSH, BUSHMARIN, 1995; LOOSEMORE; LAM, 2004; OLIVER; JOSE; BROUGH, 2006; SPECTOR, 1992). Em estudo realizado no Brasil com um grupo de empreendedores e outro de estudantes, Callado, Gomes e

Tavares (2006) verificaram não existir diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos no que se refere ao locus de controle.

O referido estudo aponta um maior nível para a dimensão internalidade entre os pesquisados em comparação à dimensão externalidade. Por sua vez, Kaufmann, Welsh e Bushmarin (1995), com base em levantamento realizado na Rússia, também partiram do pressuposto relacionamento entre locus de controle e atividade empreendedora e verificaram existir um baixo nível de locus de controle interno naquele país. Os autores da pesquisa atribuem tal achado às características culturais historicamente construídas no contexto nacional dos empreendedores. Nesse sentido, são necessários novos estudos que tenham por objetivo avaliar tais relações de forma mais pontual.

De forma geral, o trabalho se associa àqueles estudos que buscam contribuir para a formação de delimitações mais claras acerca dos efeitos dos antecedentes e consequentes do comportamento empreendedor (BEGLEY; BOYD, 1987; BOYDSTON; HOPPER; WRIGHT, 2007; CALLADO; GOMES; TAVARES, 2006; COOPER; DUNKELBERG, 1986; KAUFMANN; WELSH; BUSHMARIN, 1995; MUELLER; THOMAS, 2001). Tal exercício pode levar a uma demarcação mais precisa das fronteiras do objeto de análise nesse campo de estudo.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.; MENESES, P. P. M. Locus de controle: validação de uma escala em situação de treinamento. *Estudos de Psicologia*, v. 9, n. 3, p. 441-450, 2004.
- ATUAHENE-GIMA, K.; KO, A. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*, v. 12, n. 1, p. 54-74, 2001.
- BABBIE, E. R. *The practice of social research*. California: Wadsworth Publishing Company, 1998.
- BARNEY, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.
- BEGLEY, T. M.; BOYD, D. P. Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. *Journal of Business Venturing*, v. 2, n. 1, p. 79-94, 1987.
- BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 3, p. 207-229, 1997.
- BOYDSTON, M.; HOPPER, L.; WRIGHT, A. Locus of control and entrepreneurs in a small town. Desenvolvido pela Small Business Advancement National Center. Disponível em: <<http://www.sbaer.uca.edu/research/asbe>>. Acesso em: 6 abr. 2007.
- BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, ed. especial, 2004.
- BROWN, T. E.; DAVIDSSON, P.; WIKLUND, J. An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 10, p. 953-968, 2001.

- CALLADO, M. C.; GOMES, J. A.; TAVARES, L. E. Locus de controle interno: uma característica de empreendedores? In: ENANPAD, 30., 2006. Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006.
- CANEDO, M. T. P.; KRUGLIANSKAS, I. Perfil do empreendedor e conhecimento sobre o cliente como condicionantes do desempenho de supermercados. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Coord.). *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, v. 7, p. 437-458, 1986.
- COOPER, A. C.; DUNKELBERG, W. C. Entrepreneurship and paths to business ownership. *Strategic Management Journal*, v. 7, n. 1, p. 53-68, 1986.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.
- CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London: Sage, 2003.
- DESS, G. G.; ROBINSON JR., R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 265-275, 1984.
- FERGUSON, E. Rotter's locus of control scale: a ten item two-factor model. *Psychological Reports*, v. 73, p. 1267-1278, 1993.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GALUNIC, D. C.; RODAN, S. Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 12, p. 1193-1201, 1998.
- GIMENEZ, F. A. P. *O estrategista na pequena empresa*. Maringá: Edição do autor, 2000.
- HAIR JR., J. F. et al. *Multivariate data analysis: with readings*. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.
- HALL, R. H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- IBGE. Desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 12 fev. 2007.
- IRELAND, R. D.; REUTZEL, C. R.; WEBB, J. W. Entrepreneurship research in AMJ: what has been published, and what might the future hold? *Academy of Management Journal*, v. 48, n. 4, p. 556-564, 2005.
- JACOBSON, R. The "Austrian" school of strategy. *Academy of Management Review*, v. 17, n. 4, p. 782-807, 1992.
- KAUFMANN, P.; WELSH, D.; BUSHMARIN, N. V. Locus of control and entrepreneurship in the Russian Republic. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 20, n. 1, p. 43-56, 1995.
- LEGERSKI, E. M.; CORNWALL, M.; O'NEIL, B. Changing locus of control: steelworkers adjusting to forced unemployment. *Social Forces*, v. 84, n. 3, p. 1521-1537, 2006.
- LINDBLOOM, G.; FAW, T. T. Three measures of locus control: what do they measure? *Journal of Personality Assessment*, v. 46, n. 1, p. 70-71, 1982.
- LOOSEMORE, M.; LAM, A. S. Y. The locus of control: a determinant of opportunistic behavior in construction health and safety. *Construction Management and Economics*, v. 22, p. 385-394, 2004.
- MENNA, H. L.; ROSSI, C. A. V. Orientação para o mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Coord.). *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 2001.

- MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure, and process*. Stanford: Stanford University Press, 2003.
- MUELLER, S. L.; THOMAS, A. S. Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, v. 16, 2001.
- NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 2, p. 137-153, 1993.
- NG, T. W.; SORENSEN, K. L.; EBY, L. T. Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, v. 27, n. 8, p. 1057-1087, 2006.
- OLIVER, J. E.; JOSE, P. E.; BROUGH, P. Confirmatory factor analysis of the work locus of control scale. *Educational & Psychological Measurement*, v. 66, n. 5, p. 835-851, 2006.
- PASQUALI, L.; ALVES, A. R.; PEREIRA, M. A. M. Escala de lócus de controle Elco/Telebrás. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 11, n. 2, p. 363-378, 1998.
- SARKAR, M.; ECHAMBADI, R.; HARRINSON, J. S. Alliance entrepreneurship and firm market performance. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 7, p. 701-711, 2001.
- SEBRAE. Desenvolvido pelo Serviço de Apoio à Pequena Empresa. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 12 fev. 2007.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- \_\_\_\_\_. The promise of entrepreneurship as a field of research: a response to Zahra and Dess, Singh, and Erikson. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 13-16, 2001.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 23, n. 3, p. 11-27, 1999.
- SPECTOR, P. E. Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, v. 61, p. 335-340, 1988.
- \_\_\_\_\_. Behavior in organizations as a function of locus of control. *Psychological Bulletin*, v. 91, p. 482-497, 1992.
- STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, v. 11, Special Issue, p. 17-27, 1990.
- TAMAYO, A. Validade fatorial da escala de Levenson de locus de controle. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 5, n. 1, p. 111-122, 1989.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.
- VENKATARAMAN, N.; PRESCOTT, J. E. Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, v. 11, p. 1-23, 1990.
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 13, p. 1307-1314, 2003.
- \_\_\_\_\_. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, v. 20, n. 1, p. 71-91, 2005.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.